

Tendencias de innovación DEI en sector bancario para 2025

- La Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) son pilares fundamentales para impulsar el desarrollo sostenible y el desempeño financiero en el sector bancario, al mismo tiempo que mejoran la experiencia del cliente. Estudios demuestran que las empresas con equipos diversos no solo superan financieramente a sus competidores en un 35%, sino que también toman mejores decisiones en el 80% de los casos, evidenciando el impacto positivo de integrar la diversidad en sus estrategias.
- Las tendencias de innovación para 2025 reflejan un enfoque integral en las cuatro estrategias del Protocolo Social: oferta de valor, educación e inclusión financiera, cultura interna y gestión de riesgos. Estas áreas estratégicas están respaldadas por casos de éxito, que muestran cómo la diversidad y la inclusión pueden transformar el sector.
- Las innovaciones emergentes, como la biometría inclusiva, la atención hiperpersonalizada, la diversidad cognitiva, la interseccionalidad y el bienestar financiero, están diseñadas para abordar las necesidades específicas de una clientela cada vez más diversa, fortaleciendo la relación entre la banca y sus usuarios.
- Sin embargo, el sector enfrenta retos significativos, como la transición demográfica, la inclusión de poblaciones neurodivergentes y la conexión con generaciones jóvenes. Para superarlos, resulta clave implementar estrategias de comunicación inclusiva y personalización basada en big data, asegurando que la banca continúe siendo accesible para todos.

27 de enero de 2025

Director:

Jonathan Malagón González

ASOBANCARIA:

Jonathan Malagón González
Presidente

Carlos Alberto Ruiz Martínez
Vicepresidente de Asuntos
Corporativos

Germán Montoya Moreno
Director Económico

Para suscribirse a nuestra publicación semanal Banca & Economía, por favor envíe un correo electrónico a bancayeconomia@asobancaria.com

Tendencias de innovación DEI en sector bancario para 2025

La Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) desempeñan un papel esencial en el desarrollo sostenible al ser pilares para construir una sociedad más justa, resiliente y capaz de enfrentar los desafíos globales. Estas tres dimensiones fortalecen las áreas clave del desarrollo sostenible —ambiental, social y económica— y, en particular, potencian el avance de las finanzas sostenibles al promover una economía más equitativa, resiliente y alineada con principios de sostenibilidad.

Integrar las estrategias de DEI en las finanzas sostenibles no solo fomenta la justicia social, sino que también impulsa el desempeño financiero y mejora la experiencia cliente. De hecho, estudios muestran que las empresas con equipos diversos superan financieramente a sus competidores en un 35%¹ y toman mejores decisiones de negocio el 80% del tiempo gracias a la riqueza de perspectivas. Asimismo, el 63% de los millennials están dispuestos a compartir datos personales a cambio de ofertas personalizadas que atiendan sus necesidades específicas².

Para lograr estos beneficios, las estrategias de DEI deben basarse en cuatro principios: un enfoque ético que priorice el bienestar colectivo, un compromiso social que aporte valor a la sociedad, un marco de justicia que garantice el cumplimiento legal, y una visión estratégica que maximice las ventajas competitivas³.

En Colombia, el sector bancario ha avanzado significativamente en DEI a través del Protocolo Social⁴. Mantener esta ventaja competitiva exige estar al tanto de las tendencias de innovación en el tema, las cuales permiten inspirar procesos innovadores basados en el entendimiento de cambios en los comportamientos sociales, las necesidades colectivas y las respuestas estratégicas⁵.

Esta edición de Banca y Economía analiza 13 tendencias de innovación en DEI para 2025 en el sector financiero, clasificadas según las cuatro estrategias del Protocolo Social: oferta de valor, educación e inclusión financiera, cultura interna y gestión de riesgos financieros. Cada tendencia se acompaña de casos exitosos que ilustran su aplicación práctica, junto con un análisis de los riesgos asociados a su implementación.

¹ McKinsey&Company. (November de 2023). Diversity Matters Even More - The case for holistic impact. Obtenido de <https://nsga.org/wp-content/uploads/2024/02/McKinsey-Diversity-Report-December-2023.pdf>

² Boston Consulting Group. (2022). The Future of Sales and Marketing Is Here. Obtenido de <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-2022-Future-of-Marketing-and-Sales.pdf>

³ Fundación Adecco (2024). Tendencias y claves DE&I 2024 -10 tendencias y claves de diversidad, equidad e inclusión. Obtenido de https://fundacionadecco.org/pablo/tendencias_dei.pdf

⁴Acuerdo voluntario y no vinculante que busca la convergencia de esfuerzos entre el Gobierno Nacional y el sector financiero de Colombia, con el fin de promover la Diversidad, Equidad e Inclusión en toda la cadena de valor de las entidades financieras que elijan adherirse voluntariamente, bajo la ley de libre competencia. Esta iniciativa reconoce que la inclusión y la equidad son estrategias que fomentan un negocio más rentable y sostenible.

⁵ Fundación Saldarriaga Concha; AsoBancaria. (2024). Contextualización y tendencias de atención a personas mayores. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/ws/biblioteca/Informe-Top-Down-personas-mayores.pdf>

Editor

Germán Montoya
Director Económico

Participaron en esta edición:

Valentina Ochoa Restrepo
Luis Ángel Palacio Bayuelo
Julián Camilo Esquivel Castillo

¡Un año recargado de temáticas clave para impulsar nuestra economía!

Calendario de Eventos Programación 2025

 27° Congreso de Tesorería Febrero 13 y 14 Cartagena

 15° CAMP Marzo 6 y 7 Cartagena

 13ª Jornada de Libre Competencia Abril 10 Bogotá D.C.

 16° Foro de Vivienda Mayo 6 Bogotá D.C.

 59ª Convención Bancaria Junio 4, 5 y 6 Cartagena

 24° Congreso Panamericano de Riesgo LAFTPADM Julio 17 y 18 Cartagena

 7° FEST Congreso de Finanzas para la Equidad Sostenibilidad y Transformación Septiembre 4 Bogotá D.C.

 23° Congreso Derecho Financiero Septiembre 18 y 19 Cartagena

 18° SAFE Congreso de Seguridad, Amenazas cibernéticas, Fraude y Experiencia Octubre 23 y 24 Cartagena

 23° Congreso de Riesgos Noviembre 20 y 21 Cartagena

 13° Encuentro Tributario Noviembre 27 Bogotá D.C.

Patrocinios:

Sonia Elias
+57 320 859 72 85
sellias@asobancaria.com

Inscripciones:

Call Center
eventos@asobancaria.com
Cel +57 321 456 81 11
57 601 326 66 20

Aso Bancaria

Una Experiencia:

Tendencias de innovación DEI

Las tendencias son elementos o comportamientos que expresan una necesidad colectiva y se materializan a través de la ejecución, repetición, extensión y aceptación general. Para organizar la información se creó un radar de tendencias, cuya clasificación se muestra en la Gráfico 1.

Gráfico 1. Radar de tendencias en Diversidad, Equidad e Inclusión



Fuente: Asobancaria 2024.

Oferta de valor

La oferta de valor es el conjunto integral de beneficios que una organización se compromete a ofrecer. Se trata de una solución a los problemas de los consumidores, dirigida a satisfacer tanto sus necesidades explícitas como latentes⁶.

Tendencia 1. Innovación social inclusiva

Este enfoque busca resolver problemas de desigualdad y exclusión, fomentando soluciones innovadoras en la oferta financiera que promuevan la equidad en un entorno social y cultural cambiante. Ejemplos incluyen la atención a la diversidad en discapacidad y la adaptación de servicios para poblaciones subatendidas.

Una innovación destacada es la biometría inclusiva, que utiliza tecnología biométrica⁷ para garantizar el acceso financiero mediante la verificación de identidad a través de rasgos biofísicos, sin importar la situación socioeconómica, género o edad⁸.

Esta tecnología mejora el acceso a servicios financieros al superar barreras de identificación y distancia mediante biometría facial, dactilar o de voz. Un ejemplo exitoso es Financiera Confianza en Perú, que valida identidades con patrones vocales para retiros en 'Agente Confianza'⁹. Este sistema, con una fiabilidad de 99,6%, es accesible incluso sin cámaras ni lectores de huellas digitales¹⁰.

Tendencia 2. Transición demográfica

Esta tendencia exige adaptar o crear productos y servicios financieros que respondan a una población cada vez más diversa. Factores como las tasas de natalidad y mortalidad, la gestión multigeneracional, la discapacidad, el origen etnocultural, la migración por crisis climáticas o de seguridad y el envejecimiento poblacional impulsan estos cambios¹¹.

La innovación de *Age Partnership* aborda una necesidad clave de las personas mayores: ingresos estables en la vejez. Esta organización británica ofrece servicios financieros como la liberación de capital o *Equity Release*, un plan que permite vender parcial o totalmente una vivienda a cambio de dinero en efectivo, ingresos regulares o una hipoteca vitalicia. Este modelo incluye condiciones que protegen los derechos de las personas mayores:

- Permanencia en la vivienda de por vida o hasta ingresar a un centro de atención.
- Garantía de "capital sin valor negativo," evitando deudas superiores al valor de la vivienda.
- Un asesor personal para acompañar el proceso.

Estas soluciones benefician a quienes necesitan aumentar ingresos durante la jubilación. Además, representan un buen negocio, dado que el 67% de las personas mayores son propietarios de vivienda.

⁶ Advenio Strategy & Business Design. (2010). ¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa? [https://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa/#:~:text=La%20%20Propuesta%20de%20Valor%20debe,necesidades%20\(explicitas%20y%20latentes\)](https://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa/#:~:text=La%20%20Propuesta%20de%20Valor%20debe,necesidades%20(explicitas%20y%20latentes))

⁷ Tecnología que permite identificar a un individuo mediante el análisis de sus rasgos físicos o conductuales, los cuales son detectados por dispositivos e interpretados por computadoras. Estos datos proporcionan un mayor nivel de confianza en los procesos de identificación digital (mobbeel, S.f).

⁸ mobbeel. (S.f). ¿Qué es la biometría inclusiva y cómo beneficia al sector financiero? Obtenido de <https://www.mobbeel.com/blog/biometria-inclusiva-sector-financiero/>

⁹ Cajeros de la entidad

¹⁰ Financiera Confianza. (2023). Financiera Confianza recibe el Premio País de Fintech Américas por segundo año consecutivo. Obtenido de <https://confianza.pe/confianza/noticias-confia.php?id=152>

¹¹ La Economía Plateada es aquella parte de la economía global vinculada al cambio demográfico producido por el envejecimiento de la población cuyo enfoque se centra en las necesidades y demandas de las personas mayores (BID, 2020). Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/la-economia-plateada-en-america-latina-y-el-caribe-el-envejecimiento-como-oportunidad-para-la>

Sin embargo, al ser una forma de riqueza ilíquida, pueden surgir dificultades para convertirla en ingresos diarios¹².

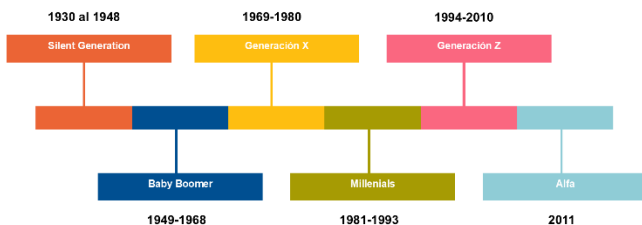
Tendencia 3. Diversidad cognitiva

La diversidad cognitiva abarca las distintas formas en que las personas piensan, procesan información y resuelven problemas, influenciadas por su personalidad, educación, valores y habilidades. Comprender este concepto permite a las entidades financieras formar equipos de alto rendimiento, competir en mercados de alto valor y entender mejor a sus clientes.

Dentro de esta categoría se encuentra la neurodiversidad, que incluye al 10%-20% de la población mundial con diferencias en el funcionamiento cerebral, como autismo, TDAH y dislexia (Gráfico 2). Incluir a personas neurodivergentes¹³ en el sector financiero ofrece ventajas clave:

- Perspectivas únicas y habilidades sobresalientes, como el razonamiento y la toma de decisiones en personas con dislexia (84% supera la media)¹⁴.
- Impulso a la innovación mediante formas de pensar creativas.
- Incremento de hasta un 30% en la productividad en equipos con personas neurodivergentes en roles clave¹⁵.

Gráfico 2. Enfoque multigeneracional



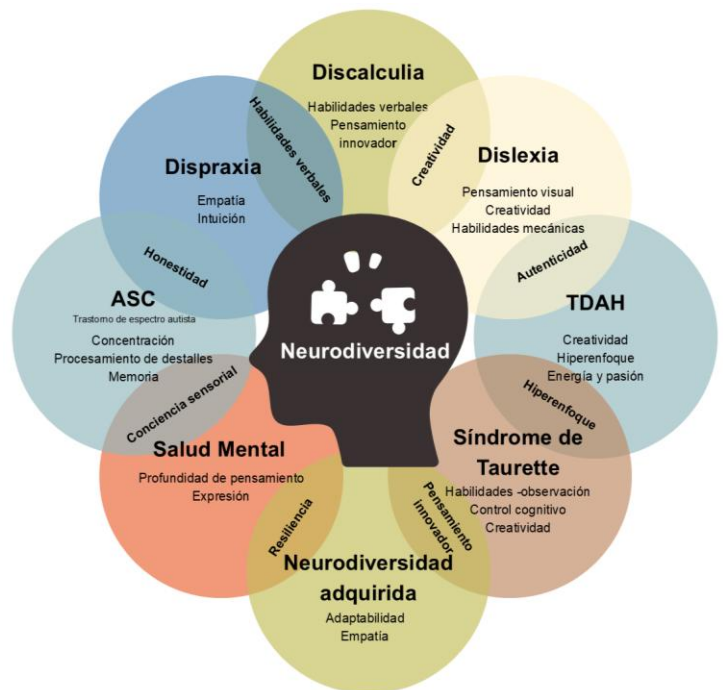
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Enel (2024)¹⁶.

Algunas instituciones financieras han implementado programas exitosos de inclusión neurodiversa, como el caso de JPMorgan, líder global en servicios financieros¹⁷. La compañía lanzó el

programa *Autism at Work* para incorporar a personas autistas en roles técnicos y analíticos, aprovechando sus habilidades únicas.

Además, diseñó un manual de buenas prácticas para el reclutamiento y entrevistas de candidatos neurodivergentes, y desarrolló un programa de capacitación que detalla los apoyos disponibles tanto para personal autista como para sus gerentes¹⁸.

Gráfico 3. Tipos de neurodiversidad



Fuente: McCain (2022)¹⁹.

Tendencia 4. Comunicación inclusiva

El sector financiero global está desarrollando estrategias de comunicación para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la cultura organizacional. Estas buscan garantizar que la información bancaria sea clara, directa, transparente, adaptativa al contexto y al público, e inclusiva, facilitando el acceso de grupos vulnerables a través de lenguajes accesibles y formatos interculturales.

¹² Fundación Saldarriaga Concha. (2021). Protección económica para la vejez en Colombia. Obtenido de <https://www.saldarriagaconcha.org/proteccion-economica-para-la-vejez-en-colombia/>

¹³ Deloitte. (2022). A rising tide lifts all boats Creating a better work environment for all by embracing neurodiversity. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html>

¹⁴ Made By Dyslexia. (S.f). We're here to empower Dyslexic Thinking. Obtenido de <https://www.madebydyslexia.org/>

¹⁵ Deloitte. (2022). A rising tide lifts all boats Creating a better work environment for all by embracing neurodiversity. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html>

¹⁶ Enel, (2024). Clasificación y características de las generaciones: un viaje a través de los tiempos

¹⁷ Sus servicios abarcan banca de inversión, gestión de activos, banca privada entre otros.

¹⁸ JP Morgan Chase. (2023). Proven Value: Autism at Work. Obtenido de <https://www.jporganchase.com/newsroom/stories/autism-at-work>

¹⁹ McCain, Kelly (2022) ¿Qué es la neurodivergencia? Esto es lo que necesita saber. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/stories/2022/10/que-es-la-neurodivergencia-esto-es-lo-que-necesitas-saber/>

Un desafío clave es conectar con la generación Z, nativa digital y definida por su identidad en redes sociales. Este grupo prioriza experiencias sobre la posesión de bienes, redefiniendo el consumo. Los videojuegos, por ejemplo, son un canal crucial: el 57% de los jugadores de esta generación descubre nuevas marcas mientras juega, y el 53% prefiere comprar un producto de una marca vista en un videojuego, lo que resalta la necesidad de que las entidades financieras ajusten su marketing y reconsideren los medios para comunicar su valor a la sociedad²⁰.

Tendencia 5. Atención hiperpersonalizada

Esta tendencia impulsa al sector financiero a desarrollar capacidades para ofrecer experiencias personalizadas en tiempo real, adaptando contenido y servicios según las preferencias individuales. Esto requiere capturar datos a lo largo del recorrido digital del cliente y aplicar técnicas de big data y analítica avanzada para automatizar decisiones de manera efectiva²¹.

La adopción de la hiperpersonalización puede generar un crecimiento potencial, con bancos que reportan hasta 300 millones de dólares adicionales en ingresos por cada 100.000 millones de dólares en activos²². Además, responde a una clara demanda: el 80% de los clientes hace negocios con empresas que ofrecen experiencias personalizadas²³, y el 50% compraría un producto bancario a través de una oferta altamente personalizada²⁴ (Gráfico 4).

Un ejemplo destacado es Wealthfront, un startup californiano que emplea inteligencia artificial para asignar inversiones personalizadas a escala. Según el perfil de cada cliente, crea carteras ajustadas a datos como jubilación, bienes, acumulación de patrimonio, aportes mensuales y optimización fiscal, entre otros²⁵.

Educación e inclusión financiera

Esta estrategia tiene como objetivo orientar a las personas para que accedan a productos y servicios financieros que se adapten a sus necesidades, asegurando que las iniciativas de educación e inclusión se diseñen con un enfoque diferencial.

Tendencia 6. Integrar la interseccionalidad en las estrategias actuales y futuras DEI

La renovación de las estrategias DEI requiere ir más allá de categorías individuales, como origen o género, para adoptar un

enfoque interseccional que considere cómo estas se combinan y afectan a las personas de manera única²⁵. Las organizaciones deben diseñar programas inclusivos que abarquen tanto diversidades visibles, como la edad o los rasgos físicos, como las menos evidentes, incluyendo creencias, estatus parental, cultura o personalidad (Gráfico 5). En este contexto, se presentan dos casos prácticos que han incorporado la interseccionalidad en sus estrategias de innovación.

Gráfico 4. Beneficios de la hiperpersonalización en el sector financiero



Fuente: Cobis – Topaz.

Financiera Confianza creó la cuenta de compensación por Tiempo de Servicios (CTS) para trabajadoras del hogar, facilitando a empleadores el cumplimiento del depósito semestral y promoviendo la formalización laboral y la inclusión financiera. Esta innovación protege derechos laborales, como el ahorro y la seguridad económica, beneficiando a un 95% de mujeres trabajadoras del hogar en Perú (237,500)²⁶. Por su parte, Morgan Stanley Inclusive Ventures Lab desarrolló un programa de aceleración financiera para startups, brindando acceso a capital a empresas de poblaciones subrepresentadas, como mujeres y grupos étnicos, a cambio de un 5% de participación accionaria, conectándolas con redes industriales estratégicas²⁷.

²⁰ VISA. (2024). Cómo conquistar a la generación Z en redes sociales, videojuegos y pagos. Obtenido de <https://images.globalclient.visa.com/Web/InovantElqVisaCheckout/%7Bb80315bc-6d9d-485e-98cf->

²¹ Cobis - Topaz. (S.f). Hiperpersonalización: La importancia de humanizar los viajes digitales bancarios.

²² Ibid.

²³ Boston Consulting Group. (2022). The Future of Sales and Marketing Is Here. Obtenido de <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-2022-Future-of-Marketing-and-Sales.pdf>

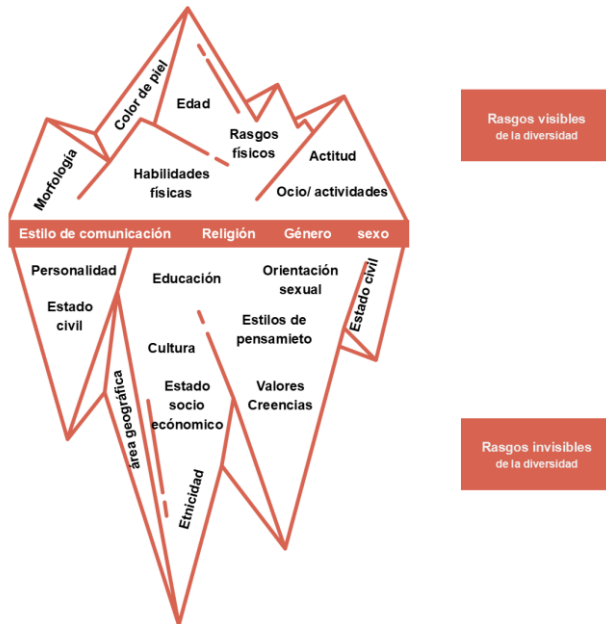
²⁴ Cobis - Topaz. (S.f). Hiperpersonalización: La importancia de humanizar los viajes digitales bancarios.

²⁵ Charpentier, Sandrine (2024). 5 diversity, equity, and inclusion trends to follow in 2024. Mixity. <https://www.mixity.co/en/blog/diversity-equity-inclusion-trends-2024>

²⁶ Financiera Confianza. (2023). Depósitos para la igualdad: CARE Perú y Financiera Confianza lanzan primera cuenta CTS para trabajadoras del hogar. Obtenido de <https://confianza.pe/confianza/noticias-confia.php?id=153>

²⁷ Morgan Stanley. (2024). Morgan Stanley Inclusive Ventures Lab. Obtenido de <https://www.morganstanley.com/about-us/diversity/inclusive-ventures-lab>

Gráfico 5. Iceberg de la diversidad



Fuente: Charpentier (2024)²⁸.

Tendencia 7. Bienestar financiero

Esta tendencia de innovación surge a partir de los conceptos de educación y salud financiera. Un caso práctico que ejemplifica esta tendencia es **Mosabi**²⁹, una plataforma digital que combina tecnología financiera y educativa para ofrecer a las personas de mercados emergentes las habilidades y servicios necesarios para gestionar mejor sus negocios y su dinero.

Esta plataforma se caracteriza por:

- Lecciones breves y sintetizadas.
- Narrativas atractivas e ilustraciones llamativas.
- Progresos graduales y medibles.
- Uso del lenguaje y la cultura local.
- Integración de conocimientos en casos prácticos.

- Obtención de resultados tangibles.

Cultura interna

La cultura interna hace referencia a los valores o normas compartidas que rigen las relaciones de las personas al interior de una organización. En este sentido, la cultura interna de las organizaciones adquiere relevancia en las futuras prácticas que se implementen a nivel global, orientadas a sensibilizar, generar capacidades y fortalecer el enfoque DEI dentro de la estructura organizacional de las entidades financieras.

Tendencia 8. Medición y seguimiento

Evaluar la madurez y efectividad de los programas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) es crucial para detectar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de objetivos a largo plazo. La medición continua permite ajustar estrategias y optimizar resultados, mejorando las condiciones internas y el impacto de las iniciativas³⁰.

Un ejemplo claro de esta tendencia se encuentra en la colaboración entre la Fundación Adecco y la Fundación CEOE, que desarrollaron una herramienta gratuita destinada para que las empresas puedan medir la madurez de sus políticas DEI. A través de 79 preguntas de diagnóstico, divididas en cinco bloques temáticos, las empresas pueden determinar el grado de madurez de sus políticas, identificar fortalezas y áreas de mejora. En función de las respuestas obtenidas, cada entidad puede clasificar su situación en una de las siguientes fases: desconocimiento, iniciación, cambio cultural, gestión, integración o inclusión. Este tipo de herramientas no solo facilita la medición, sino que también ofrece una visión clara de los pasos a seguir para avanzar en la implementación de estrategias DEI más robustas³¹.

Tendencia 9. Liderazgo inclusivo

Es esencial formar líderes capaces de gestionar equipos diversos e impulsar estrategias de inclusión integradas en la misión organizacional. Estos líderes deben promover la diversidad, garantizar la participación equitativa y proporcionar recursos para implementar políticas DEI efectivas³². La inclusión en cargos directivos está vinculada a mayores impactos sociales, ambientales y comunitarios, fortaleciendo la ética, la contratación y la imagen.

²⁸ Charpentier, Sandrine (2024). 5 diversity, equity, and inclusion trends to follow in 2024. Mixity. <https://www.mixity.co/en/blog/diversity-equity-inclusion-trends-2024>

²⁹ Home 2 - Mosabi. (2020, August 31). Mosabi. <https://mosabi.co/>

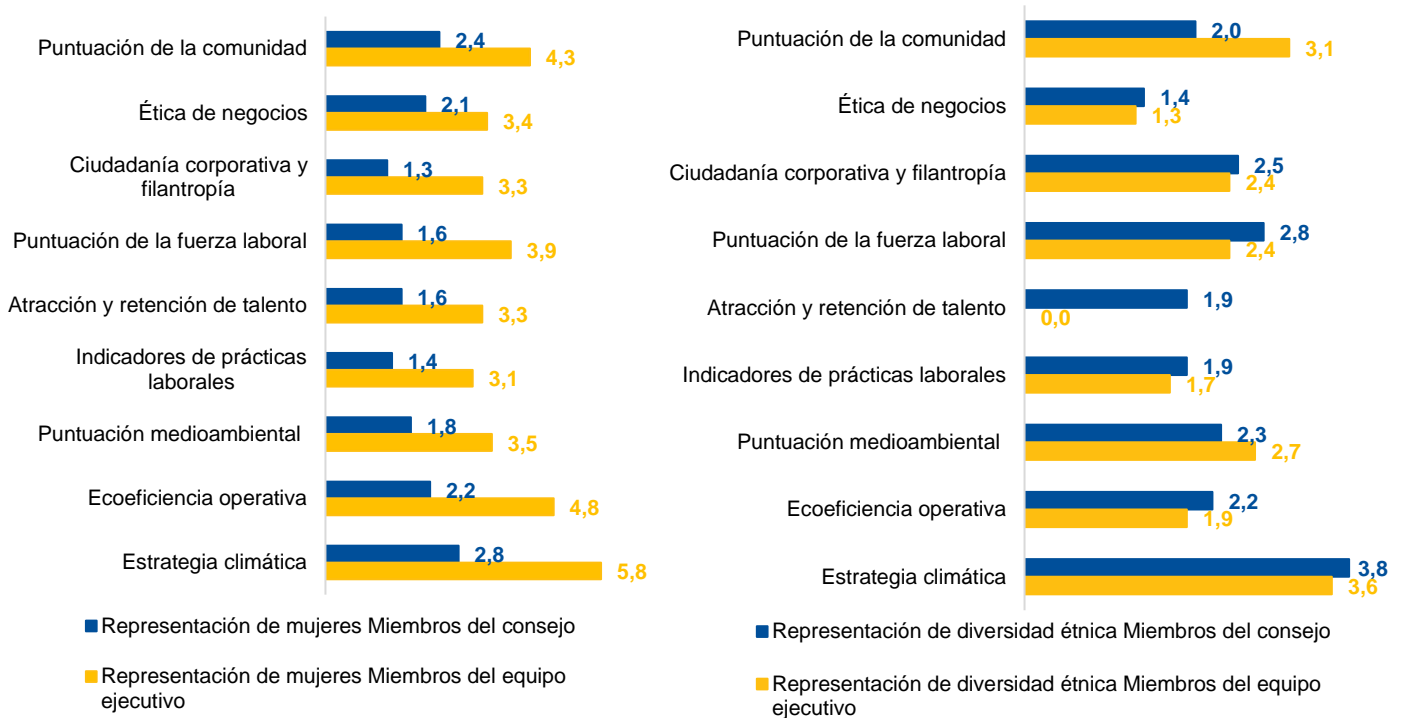
³⁰ Fundación ADECCO (2024). Tendencias y claves DE&I 2024. 10 tendencias y claves de diversidad, equidad e inclusión. https://fundacionadecco.org/pablo/tendencias_dei.pdf

³¹ Paradela, Annais (2023). Nace una herramienta para medir la madurez de la estrategia de DEI. Observatorio de RRHH. <https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/nace-una-herramienta-para-medir-la-madurez-de-las-estrategias-de-dei.html>

³² Deloitte (2019). Estudio de Madurez en Diversidad e Inclusión. Amcham. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/191209-cr-estudio-madurez-diversidad-inclusion-2019.pdf>

Además, un incremento de 10% en la diversidad en el liderazgo mejora significativamente estos aspectos (Gráfico 6).

Gráfico 6. Correlación de representación en equipos de liderazgo con muestras de métricas de impacto holístico



Fuente: McKinsey (2023)³³. Elaboración Asobancaria.

Un ejemplo notable de este tipo de liderazgo se encuentra en Microserfin, donde se creó un comité de género, diversidad e inclusión que ha permitido establecer una hoja de ruta conjunta en toda la organización. Este comité cuenta con representación de áreas claves como comunicaciones, talento humano, áreas comerciales, administrativas, financieras y jurídicas, logrando integrar las políticas DEI en todos los niveles de la empresa.³⁴

Tendencia 10. Inclusión journey

Es esencial que las organizaciones establezcan entornos laborales inclusivos y logren integrar las estrategias DEI en el plan de carrera de los empleados. En este sentido, la implementación de la "Inclusion Journey" se presenta como una herramienta clave, ya que permite acompañar a los empleados en cada una de las etapas

dentro de la organización, promoviendo un enfoque inclusivo que tiene un impacto directo en la mejora de la satisfacción laboral.

La puesta en práctica de esta tendencia se observa en el Banco Santander, que ha implementado varios procesos de acompañamiento para sus empleados con un enfoque centrado en la comunicación asertiva y en la elaboración de ajustes razonables para garantizar la inclusión de personal con discapacidad. El banco impulsó la creación de la **Red Enable**, una comunidad interna formada con el objetivo de promover la inclusión de personas con discapacidad en el entorno laboral. La Red no solo ofrece apoyo y orientación, sino que también trabaja en la eliminación de sesgos y estereotipos mediante las experiencias vividas y la promoción de buenas prácticas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de todas las personas en un entorno que respete la igualdad de oportunidades³⁵.

³³ McKinsey & Company (2023). Diversity matters even more. The case for holistic impact. <https://nsga.org/wp-content/uploads/2024/02/McKinsey-Diversity-Report-December-2023.pdf>

³⁴ Fundación BBVA Microfinanzas (2023). Empoderamiento de la mujer. Informe de desempeño social. <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/informes/2023/wp-content/uploads/2024/06/IDS23-Empoderamiento-de-la-mujer.pdf>

³⁵ Santander (2023). Las iniciativas de Santander para promover la inclusión de las personas con discapacidad. <https://www.santander.com/es/stories/nuestras-iniciativas-para-promover-la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad>

Gestión de riesgos financieros

Los riesgos financieros incluyen los riesgos bancarios tradicionales, relacionados con la estructura del balance y la solvencia. La gestión eficiente de estos riesgos es crucial para la viabilidad financiera de las entidades. Sin embargo, la gestión tradicional del sistema ha generado barreras de acceso a productos y servicios financieros para poblaciones históricamente subatendidas. Por ende, es necesario integrar los criterios DEI en las estrategias de análisis y mitigación de riesgo de acuerdo con el contexto de las poblaciones.

Tendencia 11. La inteligencia artificial

El uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de las entidades bancarias y financieras no es una novedad. Sin embargo, su valor sigue creciendo al ser una herramienta clave para identificar patrones ocultos, eliminar sesgos y crear soluciones más equitativas y eficientes. La IA permite a las organizaciones analizar grandes volúmenes de datos, automatizar actividades repetitivas, mejorar la eficiencia operativa y optimizar el uso de recursos, lo que resulta en una reducción significativa de costos operativos.

Un ejemplo es el Banco Nacional de Bolivia, que utiliza IA para optimizar procesos de crédito. Esto incluye personalizar la gestión y prevención de riesgos con mayor precisión y auditar documentos de manera más segura, reduciendo errores humanos. Estos avances han mejorado la satisfacción del cliente y han generado impactos financieros positivos³⁶.

Tendencia 12. Optimización de procesos

En un entorno económico cada vez más globalizado y exigente, la digitalización, la eficiencia y agilidad procesal se han convertido en factores clave para mantener la competitividad. Las organizaciones deben adaptarse a estas nuevas demandas mediante un enfoque sistemático que permita identificar y eliminar ineficiencias, reducir costos y, sobre todo, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. En este contexto, la optimización de procesos es fundamental para garantizar una respuesta ágil y efectiva a las necesidades del mercado.

Una demostración de esta tendencia es OlivIA, la herramienta implementada por Banco Crédito de Bolivia. Esta innovación utiliza IA para mejorar los canales de atención al cliente y hacer más

eficientes las funciones operativas. OlivIA ofrece asistencia virtual para resolver consultas, recoge retroalimentación de las interacciones con los clientes, y analiza la información de las encuestas. Gracias a esta tecnología, el banco ha logrado ahorrar más de 25.000 horas de trabajo anuales, a la vez que garantiza una atención disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través de sus canales digitales³⁷.

Tendencia 13. Open Data

La apertura de datos, entendida como la disponibilidad pública de información en formatos accesibles y reutilizables bajo licencias abiertas y sin restricciones legales, es un pilar fundamental para promover la transparencia dentro de las organizaciones. Este enfoque permite a las entidades financieras medir y analizar las particularidades de las personas y su relación con los servicios que ofrecen, lo cual favorece una mejor toma de decisiones y mejora la eficiencia operativa. Una de las ventajas de esta práctica es permitir la combinación de conjuntos de datos, ampliando las posibilidades de análisis y generando nuevas oportunidades para la innovación en el sector financiero.

El Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile ha logrado una exitosa transformación digital al desarrollar una plataforma robusta que integra APIs (Application Programming Interfaces), un mecanismo clave que permite a dos componentes de software independientes comunicarse entre sí, sin comprometer la seguridad ni los accesos a nivel interno. Esta tecnología permite mejorar la eficiencia operativa, potenciando la adopción de servicios digitales y una mayor satisfacción del cliente.

Conclusiones y consideraciones finales

La aplicación de las tendencias mencionadas anteriormente es muestra del trabajo coherente por aumentar la diversidad en el sector financiero. Sin embargo, existe el riesgo de caer en malas prácticas si no se aplican de manera adecuada. Por lo tanto, es crucial que las estrategias DEI en Colombia se formulen con una comprensión profunda del contexto de las comunidades locales, evitando la creación de propuestas genéricas que carezcan del impacto necesario. Es fundamental entender e implementar la DEI como una estrategia a largo plazo, ya que esto no solo previene el "diversity washing"^{38,39} y el "tokenismo"⁴⁰ deben ser evitadas, ya que

³⁶Fintech Américas (2024). Premios a los innovadores financieros 2025. Novena edición. <https://x.fintechamericas.co/hubfs/Awards%202024/Proyectos%20Ganadores%202024/Bolivia/MOJICA.pdf>

³⁷Ibid.

³⁸ Término para describir una práctica organizacional donde se finge o exagera su compromiso con la diversidad y la inclusión, sin llevar a cabo acciones significativas o sostenibles.

³⁹ Fundación Adecco (2024). Tendencias y claves DE&I 2024 -10 tendencias y claves de diversidad, equidad e inclusión. Obtenido de https://fundacionadecco.org/pablo/tendencias_dei.pdf

⁴⁰ Nomenclatura simbólica de grupos marginalizados en cargos directivos, sin que haya un cambio real en las estructuras de poder o en las oportunidades.

solo contribuyen a la superficialidad de las políticas DEI, sin generar cambios significativos.

Esta recopilación de tendencias innovadoras para 2025 reafirma el compromiso del sector con la inclusión financiera y la DEI. Además, invita a identificar oportunidades de mejora y analizar cómo las nuevas estrategias en diversidad pueden aportar en la formulación de iniciativas para mejorar el relacionamiento interno y externo de las instituciones financieras.

Principales indicadores macroeconómicos

Colombia

	2021	2022	2023					2024*				
	Total	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total
Producto Interno Bruto												
PIB Nominal (COP Billones)	1192,6	1462,5	385,3	379,9	398,0	409,3	1572,5	398,9	406,5	432,4	...	1708,4
PIB Nominal (USD Billions)	318,5	344,6	81,0	85,8	98,4	99,5	382,3	103,8	103,7	105,5	...	428,5
PIB Real (COP Billones)	907,4	907,4	236,1	239,1	245,7	257,2	978,2	237,2	244,9	250,6	...	995,8
PIB Real (% Var. interanual)	11	7,3	2,9	0,1	-0,6	0,3	0,9	0,7	2,1	2	...	1,8
Precios												
Inflación (IPC, % Var. interanual)	5,6	13,1	13,3	12,1	11,0	9,2	9,3	7,4	7,2	5,8	5,2	5,6
Inflación sin alimentos (% Var. interanual)	3,4	10	11,4	11,6	11,5	5,0	10,3	8,8	7,65	6,5	5,7	5,7
Tipo de cambio (COP/USD fin de periodo)	3981	4810	4627	4191	4054	3822	3822	3842	3918	4164	4348	4014
Tipo de cambio (Var. % interanual)	16	20,8	23,5	1,5	-10,6	-19,3	-19,3	-17,0	-11,4	3,6	6,2	5,0
Sector Externo												
Cuenta corriente (USD millones)	-17951	-21333	-2996	-2266	-1758	-2133	-9715	-1924	-1630	-1669	...	-7100
Déficit en cuenta corriente (% del PIB)	-5,7	-6,2	-3,7	-2,6	-1,8	-2,1	-2,7	-1,9	-1,6	-1,6	...	-1,8
Balanza comercial (% del PIB)	-6,4	-4,8	-2,7	-2,5	-1,5	-2,2	-2,3	-1,9	-2,2	-2,4	...	-1,8
Exportaciones F.O.B. (% del PIB)	13,6	21,3	21,1	19,2	17,6	17,3	18,6	15,8	16,6	16,5	...	13,3
Importaciones F.O.B. (% del PIB)	18	26,1	23,8	21,7	19,0	19,5	20,9	17,7	18,7	18,9	...	15
Renta de los factores (% del PIB)	-2,8	-4,9	-4,8	-3,7	-3,8	-3,3	-4,0	-3,3	-3,1	-3,1	...	-2,6
Transferencias corrientes (% del PIB)	3,4	3,6	3,8	3,5	3,4	3,4	3,6	3,3	3,7	3,9	...	3,0
Inversión extranjera directa (pasivo) (% del PIB)	3	4,9	5,1	6,2	4,0	3,8	4,8	3,6	2,7	3,1
Sector Público (acumulado, % del PIB)												
Bal. primario del Gobierno Central	-3,6	-1	0,3	1,2	0,2	...	-0,3	-0,9
Bal. del Gobierno Nacional Central	-7	-5,3	-0,9	0,0	-0,7	-2,7	-4,3	-1,2	-2,1	-5,6
Bal. primario del SPNF	-3,5	-1,4	1,5	-0,2
Bal. del SPNF	-7,1	-6	-2,7	-4,9
Indicadores de Deuda (% del PIB)												
Deuda externa bruta	53,9	53,4	55,2	56,1	53,6
Pública	32,2	30,4	31,4	31,8	30,9
Privada	21,7	23	23,8	24,2	22,8
Deuda neta del Gobierno Central	60	57,7	54,1	52,2	52,2	53,8	53,8	51,5	55,4	55,3

*Proyecciones de Asobancaria. Los datos fiscales corresponden a lo proyectado por el Gobierno Nacional en el MFMP 2024

Fuentes: DANE, Banco de la República, Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Estados financieros del sistema bancario Colombia

	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	nov-24 (a)	oct-24	nov-23 (b)	Var. real anual (b) - (a)
Activo	729.841	817.571	924.121	959.797	998.737	988.141	958.450	-0,9%
Disponible	53.794	63.663	58.321	64.582	53.709	52.334	68.426	-25,4%
Inversiones	158.735	171.490	180.818	189.027	215.702	215.041	183.373	11,8%
Cartera de crédito	498.838	550.204	642.473	655.074	675.263	669.857	658.237	-2,5%
Consumo	150.527	169.603	200.582	196.005	189.944	189.389	197.640	-8,6%
Comercial	263.018	283.804	330.686	338.202	355.962	352.416	340.659	-0,7%
Vivienda	72.565	82.915	95.158	102.972	109.935	108.801	102.011	2,4%
Microcrédito	12.727	13.883	16.047	17.896	19.421	19.251	17.927	3,0%
Provisiones	37.960	35.616	37.224	39.752	40.491	40.300	40.181	-4,2%
Consumo	13.729	12.251	15.970	18.644	18.223	18.311	18.714	-7,4%
Comercial	17.605	17.453	16.699	16.335	17.279	17.054	16.753	-2,0%
Vivienda	2.691	3.021	3.189	3.413	3.577	3.520	3.383	0,5%
Microcrédito	1.133	913	858	1.181	1.344	1.343	1.156	10,6%
Pasivo	640.363	713.074	818.745	856.579	886.845	877.274	854.950	-1,4%
Depósitos y otros instrumentos	556.917	627.000	686.622	731.321	776.573	766.711	733.685	0,6%
Cuentas de ahorro	246.969	297.412	297.926	286.217	310.839	302.404	288.878	2,3%
CDT	154.188	139.626	207.859	272.465	290.762	291.810	271.693	1,7%
Cuentas Corrientes	75.002	84.846	80.608	75.483	73.265	74.209	76.503	-9,0%
Otros pasivos	9.089	9.898	11.133	10.841	11.830	10.967	11.204	0,4%
Patrimonio	89.479	104.497	105.376	103.218	111.891	110.867	103.501	2,8%
Utilidades (año corrido)	4.159	13.923	14.222	8.133	7.513	6.875	7.263	-1,7%
Ingresos financieros de cartera	45.481	42.422	63.977	91.480	79.098	72.338	83.677	-10,1%
Gastos por intereses	14.571	9.594	28.076	60.093	49.755	45.734	54.839	-13,8%
Margen neto de intereses	31.675	33.279	38.069	35.918	33.334	30.387	32.919	-3,7%
Indicadores (%)								
Calidad	4,96	3,89	3,61	4,90	4,92	4,92	5,09	-0,17
Consumo	6,29	4,37	5,44	8,10	7,19	7,25	8,29	-1,09
Comercial	4,55	3,71	2,73	3,42	3,92	3,87	3,70	0,22
Vivienda	3,30	3,11	2,47	3,03	3,55	3,51	3,01	0,55
Microcrédito	7,13	6,47	5,46	8,50	8,79	9,14	8,06	0,73
Cubrimiento	153,5	166,2	160,6	123,8	121,9	122,4	120,0	-1,86
Consumo	145,1	165,4	146,4	117,4	133,4	133,4	114,3	19,13
Comercial	147,1	165,6	184,7	141,2	123,9	125,2	133,1	-9,16
Vivienda	112,3	117,1	135,5	109,3	91,6	92,2	110,3	-18,78
Microcrédito	124,8	101,7	97,9	77,7	78,7	76,4	80,0	-1,23
ROA	0,6	1,7	1,5	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,01
ROE	4,6	13,3	13,5	7,9	7,3	7,5	7,7	-0,33
Solvencia	16,3	20,5	17,1	16,5	17,1	17,1	16,0	1,03
IRL	213,1	204,4	183,7	194,0	179,6	188,5	182,5	-2,91
CFEN G1	0,0	113,5	109,6	115,5	114,6	114,5	115,0	-0,45
CFEN G2	0,0	134,4	127,3	134,4	127,6	130,8	133,0	-5,39

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Nota: G1 corresponde a bancos con activos superiores al 2% del total y G2 a bancos diferentes a G1 que tengan cartera como activo significativo.

Principales indicadores de inclusión financiera

Colombia

	2021		2022			2023					2024			
	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3
Profundización financiera - Cartera/PIB (%) EC + FNA	50,9	50	49,4	48,6	48,3	48,3	47,1	46,8	46,7	46,2	46,2	45,9	45,4	45,3
Efectivo/M2 (%)	17	16,2	15,9	15,6	16,3	16,3	14,7	14,3	13,9	15	15	14,2	14,1	14,5
Cobertura														
Municipios con al menos una oficina o un corresponsal bancario (%)	100	100	100	100	100	100	-	-	-	100	100			
Municipios con al menos una oficina (%)	79,5	79,1	77,8	77,8	78,7	78,7	-	-	-	78,7	78,7			
Municipios con al menos un corresponsal bancario (%)	92,7	98,6	98,7	99,6	100	100	-	-	-	100	100			
Acceso														
Productos personas														
Indicador de bancarización (%) SF*	90,5	91,2	91,8	92,1	92,3	92,3	-	-	-	94,6	94,6			
Adultos con: (en millones)														
Al menos un producto SF	33,5	33,8	34,2	34,4	34,7	34,7	-	-	-	36,1	36,1			
Cuentas de ahorro	28,9	29,2	29,5	29,6	29,9	29,9	-	-	-	30,8	30,8			
Cuenta corriente SF	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	-	-	-	-	-			
Cuentas CAES SF							-	-	-					
Cuentas CATS SF	21	21,7		23	23,5	23,5	-	-	-	27,5	27,5			
Depósitos electrónicos							-	-	-					
CDT		-	0,8	0,8	0,9	0,9	-	-	-	-	-			
Al menos un producto de crédito(en millones)	12,6	12,8	13,2	13,5	13,6	13,6	-	-	-	-	13,5			
Crédito de consumo SF	6,9	7,1	7,4	7,7	7,8	7,8	-	-	-	7,3	7,3			
Tarjeta de crédito SF	7,9	8	8,2	8,4	8,5	8,5	-	-	-	6,6	6,6			
Microcrédito SF	2,3	2,3	2,34	2,36	2,3	2,3	-	-	-	2,4	2,4			
Crédito de vivienda SF	1,2	1,23	1,25	1,27	1,3	1,3	-	-	-	1,2	1,2			
Crédito comercial SF	0,2	0,46	0,45	0,44	0,5	0,5	-	-	-	-	-			
Uso														
Productos personas														
Adultos con: (%)														
Algún producto activo SF	74,8	76,2	76,9	77,7	77,2	77,2	-	-	-	82,7	82,7			
Cuentas de ahorro activas SF	65,7	65,9	65,2	64,9	51,9	51,9	-	-	-	54,5	54,5			
Cuentas corrientes activas SF	73,7	76,9	76,5	76,3	74,5	74,5	-	-	-					
Cuentas CAES activas SF														
Cuentas CATS activas SF	76,3	77,8		80,2	78,6	78,6	-	-	-	-	80,1			
Depósitos electrónicos														
Productos de ahorro a término (CDTs)		-	77,5	79,3	80,1	73,2	-	-	-	-	-			

Fuentes: Banca de las Oportunidades, Superintendencia Financiera de Colombia.

Principales indicadores de inclusión financiera

Colombia

	2021			2022			2023				Total
	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	
Acceso											
Productos empresas											
Empresas con: (en miles)											
Al menos un producto SF	1028,6	1029,0	1038,7	1065,7	1077,1	1077,1	-	-	-	1169,6	1169,6
*Productos de depósito SF	998,9	1004,0	1013,0	1039,8	1046,4	1046,4	-	-	-	1166,4	1166,4
*Productos de crédito SF	280,2	289,6	294,2	300,6	380,2	380,2	-	-	-	417,6	417,6
Uso											
Productos empresas											
Empresas con: (%)											
Algún producto activo SF	70,5	71,4	71,2	72,1	72,4	72,4	-	-	-	-	-
Operaciones (semestral)											
Total operaciones (millones)	11.161	-	6.668	-	7.769	14.397	-	7.500	-	7.808	15.308
No monetarias (Participación)	56,1	-	55,4	-	56,0	55,8	-	49,2	-	39,0	44,1
Monetarias (Participación)	43,8	-	44,6	-	44,0	44,2	-	50,8	-	61,0	55,9
No monetarias (Crecimiento anual)	2,3	-	34,0	-	23,2	27,9	-	29,4	-	39,2	34,7
Monetarias (Crecimiento anual)	29,1	-	33,1	-	27,1	29,8	-	1,1	-	-29,9	-15,7
Tarjetas											
Crédito vigentes (millones)	15,6	15,9	16,0	16,1	16,0	16,0	15,8	15,5	15,4	15,0	15,0
Débito vigentes (millones)	40,8	41,1	42,6	43,7	45,8	45,8	46,2	46,4	47,1	47,2	47,2
Ticket promedio compra crédito (\$miles)	219,9	215,3	225,2	209,5	225,6	225,6	211,1	211,8	200,0	212,6	212,6
Ticket promedio compra débito (\$miles)	124,9	119,1	116,5	112,5	108,1	108,1	100,6	100,7	96,0	111,1	111,1

Fuentes: Banca de las Oportunidades, Superintendencia Financiera de Colombia.